

# ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究

## Works and Abilities of White-Collar Workers

経済学部：○乗杉澄夫，岡橋充明，岡田真理子，金川めぐみ  
桃山学院大学経営学部：正亀芳造

S. NORISUGI, M. OKAHASHI, M. OKADA, M. KANAGAWA, and  
Y. MASAKAME

○印研究代表者連絡先：[sumi-n@eco.wakayama-u.ac.jp](mailto:sumi-n@eco.wakayama-u.ac.jp), 電話073-457-7747

本研究に関連するホームページURL：<http://www.eco.wakayama-u.ac.jp/keiken/unit/unit07.html>

**要約：**本研究は，スーパーマーケットの店長を主な対象として，ホワイトカラーの仕事と能力形成のプロセスを明らかにする。店長の仕事とは，フルタイム人員の削減とパート化の進行の中で，予算達成度を高めることを目標に店舗管理を行うことであり，成果主義的な傾向が強まる中，より短期間で結果を出すことが求められている。こうした状況の下で店長にはより高い能力が求められることになるが，それを支えているのは店長に至るキャリアの長期化と豊富化である。

### 1. 課題と方法

本研究は，スーパーマーケットの店長を主な対象として，ホワイトカラーの仕事と能力形成のプロセスを明らかにする。

#### 1.1 ホワイトカラーとは何か

##### ＜職業分類＞

ホワイトカラーはブルーカラーと対になった言葉であり，職業分類でいえば，管理的職業従事者，専門的・技術的職業従事者，事務従事者，販売従事者がホワイトカラー，生産工程・労務作業従事者等がブルーカラーとなる。ただし，両者の間には仕事の種類や働いている場所では区別できない違いがあり，事務従事者と販売従事者については，ホワイトカラーに含めない場合がある。

##### ＜その他の特徴＞

ホワイトカラーの特徴は，ブルーカラーに比べて，上からの管理がしにくく，より高い判断能力と管理能力が求められるところにある。そのため，ホワイトカラーにはより高い学歴が求められ，過去において，人事管理上，ブルーカラーと異なった処遇がなされるこ

とがあった。

#### 1.2 研究状況

##### ＜研究の新しさ＞

ホワイトカラー研究の多くは労働問題研究に属するが，労働問題研究の大部分はブルーカラー研究だった。ホワイトカラー研究が活発化するのには1990年代に入ってからであり，現在ではホワイトカラー研究にもある程度の蓄積が見られるようになった。

##### ＜キャリアの研究＞

これまで最も多いのはキャリア（職業履歴）についての研究である。その理由として次のことが考えられる。すなわち，ホワイトカラーは管理がしにくく，生産性を上げることが難しい。言い換えれば，個人の能力に依存する部分が多い。そこで能力形成が問題となるが，ホワイトカラーの能力形成は主に企業内の経験を積み重ねる中で行われるため，キャリアに注目が集まった（小池[1991]，八代[1995]）。しかし，大部分の研究はキャリアそれ自体—スペシャリストかゼネラリストか，昇進が速いか遅いか—の研究にとどまり，本来の目的である能力や能力形成にまで踏み込むことは稀だった。なぜなら，キャリアから能力形成の輪

郭は浮かび上がるが、能力形成それ自体に立ち入るためには、仕事についての詳しい聞き取りが必要だったからである。

＜仕事それ自体へ＞

そのため、2001年に出版された研究は研究状況を次のようにまとめている。「これまでのホワイトカラー研究は、意外にもこの肝心の『仕事』を描いていなかったのではない。確かにホワイトカラーに関わる人事管理の諸制度の導入状況（たとえば、裁量労働制や目標管理制度など）についてはその制度のおおその骨格と合わせて調査結果が蓄積されてきた。しかし制度を支え日々運用されている実態、あるいは制度の対象となっているホワイトカラー職場レベルに降り立った観察は依然として希薄である」（佐藤[2001]）。

ただし、ホワイトカラーの場合、仕事それ自体を描くことは難しい。本研究が対象とするスーパーの仕事は、食品等の日常生活用品を売ることだが、販売の仕方を記述しても、仕事を描いたことにはならない。どのようにして仕事を描くのが問題である。

＜管理を通じて仕事を描く＞

この問題に対して有益なツールを提供したのは中村・石田[2005]である。同書は主に大手デパートの実態調査をもとに、ホワイトカラーの仕事がどう管理されているかを軸にホワイトカラーの仕事を描き出した。ただし同書は、ホワイトカラーがどう管理しているのかには関心を持たず、ホワイトカラーの能力形成のプロセス・キャリアにも一切触れなかった。そのため、同書はこれまでのホワイトカラー研究と断絶した状態にあり、合評会でもこの点に批判が集中した（石田[2006]）。この断絶は、考えてみれば当然である。ホワイトカラーの能力が問われるのは、ホワイトカラーが管理するときであり、ホワイトカラーが管理される側にいる限り、そうしたことは問題にならないからである。

### 1.3 対象と課題

本研究は、ホワイトカラーがどう管理し、またどう管理されているかを明らかにして、ホワイトカラーの仕事を描き出す。また、ホワイトカラーのキャリアがそうした仕事上の能力にどう関わるかを解明する。

本研究が対象とするのは中堅スーパーマーケットA社であり、特に注目するのは店長の仕事である。スーパーマーケットの業務の大部分は店舗にあり、人員の大部分も店舗に配置されている。そして、店舗を管理するのは店長である。

以上から、本研究が明らかにすべき課題は以下の3点に集約される。

- 1) 店長は店舗をどう管理しているのか。
- 2) 店長は上部管理者によってどのように管理されているのか。
- 3) 店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどう関わるのか。

本研究は必要に応じて1990年代の前半にまで遡ることがあるが、主要な対象時期は2005年から2007年にかけてであり、以下では特に断らない場合、この時期の状況を述べることになる。

### 1.4 資料と方法

＜特に重要な資料＞

本研究にとって特に重要な資料は次の2つである。第1はA社社員へのインタビュー結果である。インタビューは2005年6月から2008年1月までの間に計13回、28時間に及んだ。対象となったのは、人事・総務・営業部門の本社スタッフと店長であり、これらの人々に対するインタビューによって、A社の組織、人事処遇制度、店舗運営の仕組み、正社員のキャリア等について知ることができた。第2はA社の人事関係資料であり、中でも人事データの役割が大きい。これは、1989年1月以降に在籍した正社員と契約社員の生年月日、入社年月日等の基本事項と、異動事項―任命年月日、配属される店舗、職位、担当部門―で構成されている。これらのデータを分析することにより、各店舗の人員配置や、店長等のキャリアが手に取るように明らかになった。

＜資料上の優位＞

その結果、本研究は2つの点で、これまでの研究にない有利な位置を得た。第1は、人事データの分析によってインタビューの質が格段に向上したことである。われわれはインタビューの成果を人事データと突き合わせるとともに、人事データの分析結果から新たな質問項目を携えてインタビューに臨むことができた。第2は、かなり過去にまで遡って正確なデータが得られたことである。われわれは過去との比較をもとに、店舗管理の問題点や現在の特徴を抽出した。ただし、このデータはパートタイマーの情報を含んでいない。

＜その他の資料＞

上記の2つに次ぐ資料としては、以下の3つがある。第1は、2007年初頭に店長に対して行ったアンケート調査の結果である。このアンケートでは、A社の業績

管理や人事考課に対する店長の意識等について調査した。第2は有価証券報告書に記載された設備の状況である。2000年までの有価証券報告書には各店舗の売場面積やパートタイマーを含む配属人員が掲載されている。第3はスーパー業界のテキストであり、そこから売場・店舗の効率的管理の手法や管理上の重要問題を学ぶことができた（佐々木[2000]，食品商業編集部[2001]）。

## 1.5 謝辞

本研究の全てはA社のご厚意に基づいている。A社には、われわれの調査研究を快く受入れていただいたこと、重要な社内資料を提供していただいたこと、この報告書の公表を承諾していただいたことに深く感謝している。A社社員の方々には、お忙しい中、長時間のインタビューに何度も付き合っていただいたことにお礼申し上げたい。われわれが同社の仕事を幾分かでも正しく描き出せたとすれば、それはこれらの方々のご協力のおかげである。

## 2. A社の概要

### 2.1 歴史

A社の起源は第2次世界大戦前にまで遡ることができるが、有価証券報告書の記述は高度成長期から始まっている。この資料による限り、A社は一時的な停滞はあるものの、一貫して成長の道を歩んできた。1990年から2006年までの間に店舗数と売上高は2.3倍、営業総利益は2.6倍となった。売場面積は1990年から2000年までの間に3.2倍となった。

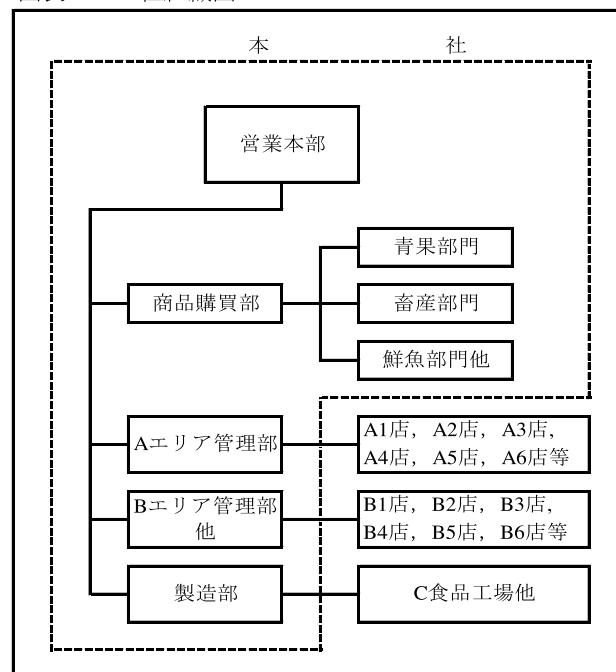
### 2.2 組織の概要

図表2-1に示しているように、A社は本社、店舗、食品工場等の3種類の組織で構成されている。

本社は財務・人事・総務等の部門と営業本部で構成される。営業本部は商品購買部、店舗を管理するエリア管理部、食品工場等を統括する製造部からなる。

店舗は、地域に従って、複数のエリアに分けて管理されている。各エリアは、一部を除き、ほぼ20の店舗によって構成される。

図表2-1 A社組織図



A社資料より作成。

### 2.3 店舗の概要

#### <店舗の規模>

A社の店舗には、売場面積が500㎡弱の小型店から5000㎡を超える大型店まで、さまざまなタイプがある。中小型店は食品中心のスーパーマーケット（SM）であり、大型店は衣食住がそろった総合スーパー（GMS）である。

#### <歴史的変遷>

歴史的に見れば、かつては大店法の規制のために、A社の店舗のほとんどは、売場面積が500㎡弱であり、1990年代の前半までは新規店もこの規模のものが多かった。その後、状況は変化し、売場面積2000㎡以下の新規店はほとんどなくなる。現在では、売場面積が500㎡弱の店舗はごく少なくなり、売場面積が1000㎡から3000㎡までの店舗が主流になっている。

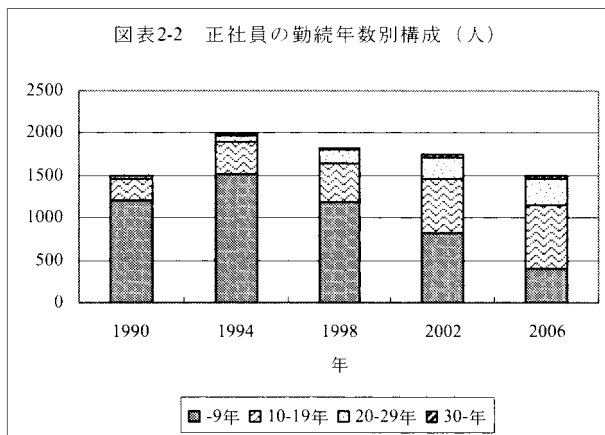
### 2.4 人員の概要

A社の人員は正社員、契約社員、パート・アルバイトで構成される。実労働の面で正社員と契約社員はほぼ同質なため、本研究は正社員と契約社員を合わせてフルタイム人員と呼ぶ。

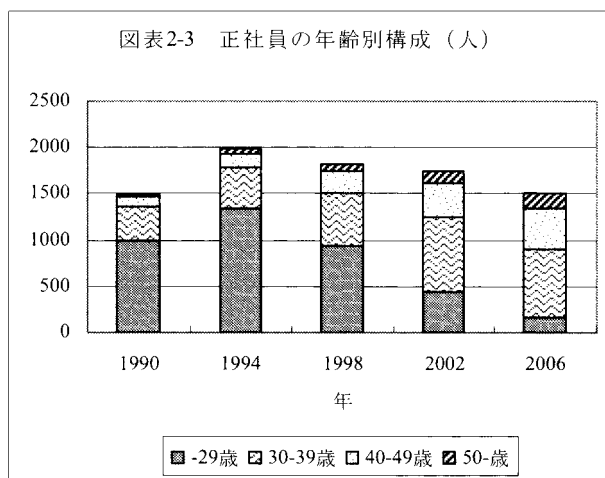
#### <正社員>

正社員は1990年代の前半に頂点に達した後、合併による一時的増加はあったが、しだいに減少した。採用人数も同様である。採用人数は1980年代の後半に急速

に増加し、1990年代の前半には毎年300人を越えるほどになったが、その後は減少し、2000年以降は1970年代の水準にまで低下した。こうした推移は正社員の勤続年数ないし年齢で見た人員構成に大きな影響を与えた。図表2-2と図表2-3に示しているように、1990年代前半の正社員の多くは入社から間がない若年層だったが、現在では勤続年数が長く、年齢が比較的高い層が多くなっている。



人事データより作成。



人事データより作成

なお、人員の状況は、特に断らない限り、1月10日現在の状況を指している。

#### <正社員の主要な職位>

店舗の正社員は、主に店長、チーフ、担当で構成される。チーフと担当にはそれぞれ担当する部門（売場）があり、チーフは部門管理者として発注、売場作り、パートの指導等の業務を行う。店舗によっては店長と

チーフの間にマネージャー（以下、Mrと略）や次店長等が置かれることがある。

店舗配属ではないが、店舗の業務を行う者としてトレーナーがある。店舗によってはチーフがおらず、パート等だけで運営されている部門がある。トレーナーはそうした部門を複数店担当し、チーフの仕事を代行する。

本社の正社員は財務・人事・総務等の社員と営業本部の社員で構成される。営業本部のうち商品購買部で商品の仕入れに従事するのがバイヤーであり、エリア管理部で店舗を監督するのがスーパーバイザー（以下、SVと略）とエリアマネージャー（以下、AMrと略）である。バイヤーとSVにはそれぞれ担当する商品部門がある。注意が必要なのはSVであり、店舗の各商品部門とそのチーフは店長とともにSVによっても管理される。AMrは担当するエリア内の店舗全体を監督する。

食品工場の正社員は、工場長、チーフ、担当等で構成される。

#### <フルタイム人員の担当部門>

スーパーの業務の大部分が、食品を中心とした商品の購買・加工・販売であるため、A社には職位とは別に、担当する商品部門を中心にした区分がある。すなわち、青果、畜産、鮮魚、総菜、日配、加工食品、食品一般、衣料、住居の9つの商品部門と、管理部門である。

食品関連の部門のうち、日配は牛乳のように賞味期限の短い飲料や豆腐等のことであり、加工食品は乾物・瓶詰・缶詰・菓子等のことである。

店舗のフルタイム人員のうち、商品の加工・販売に従事するチーフと担当は、9つの商品部門のいずれかに配属される。トレーナーや本社のSV、バイヤーも同様である。それに対して、店長は管理部門担当となる。また、事務所・商品管理とレジ部門も管理部門の一部である。

#### <パート・アルバイト>

パートは6ヶ月契約で、主に労働時間の長さによって複数のグループに分かれる。労働時間が特に短いグループを除き、パートは経験、能力によってランク付けされており、昇給がある。最上位はチーフ相当である。アルバイトは2ヶ月契約で、学生の身分を持つ者は全てアルバイトとして扱う。それ以外の者で短期的に働く予定であるか、しばらく様子を見たい場合はアルバイトとなる。フルタイム人員と同様、これらパート・アルバイトもいずれかの部門に配属される。

### 3. 店舗管理の問題点

店舗管理上、注目すべき点は大きく2つある。第1は、店舗に配属されるフルタイム人員が持続的に減少し、現在では店長以外のフルタイム人員はごく少数になっていることである。第2は、成果主義的な傾向が強まるにつれて、管理層はより短期間で結果を出すことを求められるようになり、各職場での在任期間が短くなってきていることである。

#### 3.1 店舗フルタイム人員の削減

##### ＜パート化とパートの基幹化＞

店舗人員のパート化とパートの基幹化は、競争が激化するスーパーマーケット業界にとって、人事戦略上、最大の課題であった。A社の場合も店舗人員のパート化は大きく進展した。同社のパート比率は1994年の54%から2007年の80%弱にまで高まった（パートは8時間勤務をフルタイム1人に換算）。同時にフルタイム人員の削減が進行した。図表3-1は、長期間観察でき、売場面積の変化が少ない14店舗を選び、フルタイム人員の削減がどの程度進んだかを示している。もともと人員の少ない小型店を除き、フルタイム人員は大幅に削減された。

図表3-1 14店舗フルタイム人員の推移 (人)

| 店番号 | 年    |      |      |      |      |
|-----|------|------|------|------|------|
|     | 1990 | 1994 | 1998 | 2002 | 2006 |
| 001 | 87   | 72   | 41   | 29   | 13   |
| 002 | 47   | 41   | 25   | 17   | 5    |
| 003 | 34   | 32   | 19   | 16   | 4    |
| 004 | 23   | 17   | 8    | 7    | 5    |
| 005 | 15   | 12   | 8    | 6    | 2    |
| 006 | 9    | 12   | 5    | 4    | 3    |
| 007 | 9    | 5    | 2    | 3    | 2    |
| 008 | 9    | 5    | 4    | 4    | 3    |
| 009 | 8    | 8    | 5    | 5    | 3    |
| 010 | 6    | 5    | 2    | 3    | 2    |
| 011 | 5    | 6    | 2    | 4    | 2    |
| 012 | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| 013 | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    |
| 014 | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    |
| 計   | 258  | 221  | 127  | 106  | 51   |

人事データより作成。同一店舗内での兼任は1度だけカウント。

##### ＜フルタイム人員削減の複数の要素＞

店舗でのフルタイム人員の削減は、複数の要素からなる。削減の第1の要素は次店長等の削減—特に次長

職の廃止—である。第2の要素は、青果から住居に至る商品部門でチーフ等が減少し、養成人員と呼ばれる担当も削減されたことである。第3の要素は、管理部門のうち事務所・商品管理とレジ部門でフルタイム人員がいなくなったことである。第2、第3の要素に係る人員はパートによって代替された。

これらのことは、上記14店舗フルタイム人員の職位別、部門別の内訳を示した図表3-2と図表3-3から読み取ることができる。

図表3-2 14店舗フルタイム人員の職位別内訳 (人)

| 職位   | 年    |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|
|      | 1990 | 1994 | 1998 | 2002 | 2006 |
| 店長   | 14   | 14   | 14   | 14   | 14   |
| 次店長等 | 12   | 7    | 6    | 10   | 0    |
| チーフ等 | 57   | 62   | 45   | 38   | 25   |
| 担当   | 177  | 139  | 62   | 44   | 12   |
| その他  | 3    | 0    | 0    | 0    | 0    |

人事データより作成。異職位の兼任はそれぞれカウント。次店長等は次長，Mr，SMr。チーフ等はチーフ，チーフ代行，チーフチェッカー。

図表3-3 14店舗フルタイム人員の部門別内訳 (人)

| 部門 | 年       |        |        |        |        |
|----|---------|--------|--------|--------|--------|
|    | 1990    | 1994   | 1998   | 2002   | 2006   |
| 青果 | 14(9)   | 10(6)  | 5(4)   | 3(3)   | 2(2)   |
| 畜産 | 16(3)   | 20(6)  | 8(6)   | 6(5)   | 1(1)   |
| 鮮魚 | 31(14)  | 30(14) | 24(14) | 22(13) | 19(14) |
| 惣菜 | 9(5)    | 10(7)  | 8(6)   | 7(4)   | 4(3)   |
| 日配 | 6(4)    | 6(5)   | 4(3)   | 4(2)   | 1(1)   |
| 加工 | 15(7)   | 10(8)  | 5(4)   | 8(6)   | 2(1)   |
| 衣料 | 30(6)   | 25(8)  | 9(3)   | 5(2)   | 3(1)   |
| 住居 | 31(10)  | 30(8)  | 19(6)  | 10(4)  | 7(3)   |
| 管理 | 107[25] | 80[20] | 45[19] | 41[23] | 14[14] |
| 不明 | 1       | 0      | 0      | 0      | 0      |

人事データより作成。異部門間の兼任はそれぞれカウント。( )はチーフ，チーフ代行，次長，Mr。[ ]はチーフ，チーフ代行，次長，SMr，店長。いずれも内数。

##### ＜フルタイム人員がいらない部門の増加＞

上記のフルタイム人員の削減のうち、店舗管理にとって特に重要なのは、生鮮部門チーフの削減である。図表3-4に示しているように、時期が下るにつれて、ほとんどの部門でフルタイム人員のいる店舗が減少し、フルタイム人員が常にいるのは鮮魚部門と管理部門（店長）だけとなった。

図表3-4 14店舗でのフルタイム人員配置の有無 (店)

| 部門 | 年    |      |      |      |      |
|----|------|------|------|------|------|
|    | 1990 | 1994 | 1998 | 2002 | 2006 |
| 青果 | 9    | 6    | 4    | 3    | 2    |
| 畜産 | 7    | 7    | 6    | 5    | 1    |
| 鮮魚 | 13   | 14   | 14   | 14   | 14   |
| 惣菜 | 6    | 7    | 5    | 4    | 3    |
| 日配 | 4    | 5    | 3    | 3    | 1    |
| 加工 | 6    | 5    | 3    | 3    | 1    |
| 衣料 | 6    | 6    | 3    | 2    | 2    |
| 住居 | 6    | 6    | 4    | 4    | 5    |
| 管理 | 14   | 14   | 14   | 14   | 14   |

人事データより集計。異部門間の兼任はそれぞれカウント。

#### <フルタイム人員の削減とパート化を支えたもの>

フルタイム人員の削減とパート化は、以下の要素によって支えられていた。第1は、コンピュータ・システムの導入により、管理的業務が省力化されたことである。これによって次長職の廃止が可能となった。第2は、鮮魚以外の食品加工作業が食品工場等に集約化され、インスタ加工と対面販売が縮小したことによって、生鮮部門のかなりの作業がパート・アルバイトによっても可能となったことである。

#### <パート基幹化の限界>

ただし、パートの基幹化に関して、本社スタッフはその難しさを指摘する。チーフの役割をこなせるパートはなかなか現れないという。

#### <店舗を超えた部門管理>

そのため、チーフ等（チーフ及びチーフ代行）に代わって、それ以外のフルタイム人員がどのように部門を管理するかについて、さまざまな工夫がなされてきた。その方向は、店舗を超えた部門管理にある。

#### <トレーナー化>

最も古くからあるのはトレーナー化の流れである。しかし、トレーナー化には紆余曲折があり、問題の難しさが表れている。図表3-5に示しているように、トレーナーは2000年までチーフ等を上回る勢いで増加したが、2001年に大幅に削減され、逆に店舗人員が強化された。すなわち、チーフ等が増員されるとともに、複数の商品部門を担当するサブ・マネージャー（以下、SMrと略）の職位が新設された。ただし、特に生鮮食品で複数の商品部門を担当するのは難しかったようであり、この職位は3年で廃止される。そして、再びトレーナーの比重が増大する。

図表3-5 トレーナー等の人員の推移 (人)

| 年    | SV | トレーナー | チーフ等 | SMr |
|------|----|-------|------|-----|
| 1989 | 12 | 25    | 207  | 0   |
| 1990 | 16 | 29    | 211  | 0   |
| 1991 | 17 | 45    | 233  | 0   |
| 1992 | 22 | 52    | 265  | 0   |
| 1993 | 24 | 57    | 289  | 0   |
| 1994 | 23 | 59    | 336  | 0   |
| 1995 | 25 | 65    | 314  | 0   |
| 1996 | 25 | 79    | 344  | 0   |
| 1997 | 24 | 84    | 364  | 0   |
| 1998 | 18 | 89    | 393  | 0   |
| 1999 | 16 | 99    | 431  | 0   |
| 2000 | 40 | 115   | 421  | 0   |
| 2001 | 62 | 35    | 502  | 43  |
| 2002 | 70 | 42    | 497  | 41  |
| 2003 | 64 | 43    | 530  | 39  |
| 2004 | 65 | 50    | 560  | 0   |
| 2005 | 57 | 66    | 577  | 0   |
| 2006 | 70 | 120   | 539  | 0   |

人事データより作成。異職位間の兼任はそれぞれカウント。

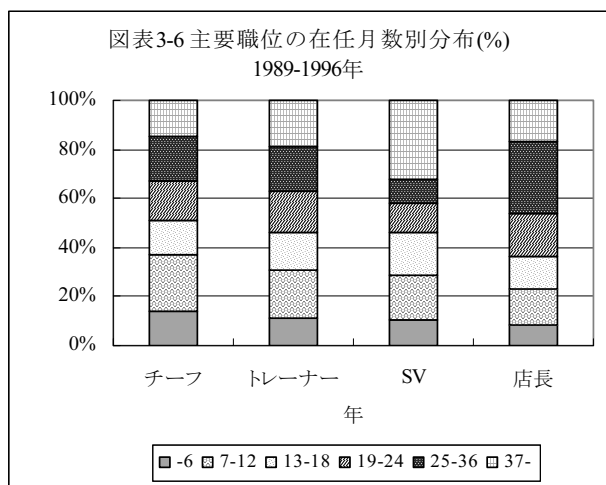
#### <SVの強化>

もう1つの流れはSVの強化である。図表3-5に示しているように、トレーナーが大幅に削減されたのとほぼ同時期にSVが増員され、各商品部門ごとに最低1人が各エリアに配置されるようになった。その結果、売場の監督やパートの指導等、ほとんどのことは、トレーナーではなくSVでも可能になった。

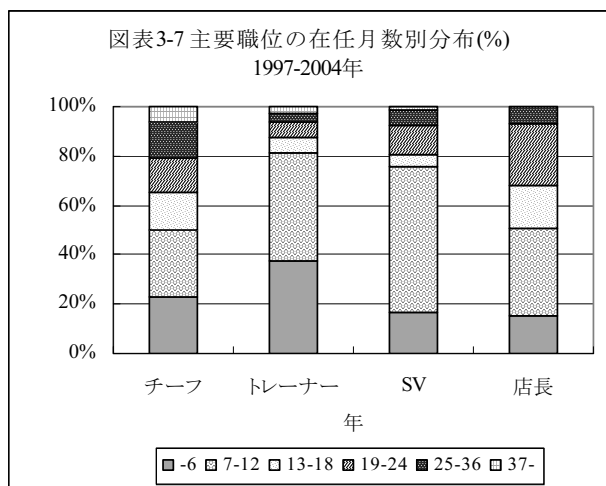
### 3.2 在任期間の短期化

主要職位の在任期間は、以前に比べて短期化している。図表3-6と図表3-7はそれぞれ、前期（1989-1996年）と後期（1997-2004年）に任命された者の次期異動までの月数の分布を示している。店長の場合、12ヶ月以内に異動するのは、前期は2割半にすぎなかったが、後期は5割強になる。より甚だしいのはトレーナーとSVであり、後期ではトレーナーの8割強、SVの8割弱が12ヶ月以内に異動している。これらのうち特に店長については、早く結果を出すことを求める政策的な意図がある。





人事データより作成。



人事データより作成。

#### 4. 店長による店舗管理

5.1で見るように、店長の仕事は多岐にわたるが、ここでは店舗管理にとって最も重要と思われる発注、見切り、販売計画、パート等の管理を中心に店長の役割を把握する。

##### 4.1 店長の役割

＜店長を管理する人々の意見＞

店長を管理する本社スタッフは、競合店の出現等、外部的な要因が存在することは認めつつも、異口同音に、店長によって店舗は随分変わると主張する。

第1は、特に生鮮食品でのロスの防止である。生鮮部門は鮮度の関係からロス（見切り、廃棄）が発生しやすい。これを防止するのは的確な発注と見切りである。このうち発注はチーフの責任であるが、店長の方針、姿勢、やり方でロスの原因となる見切りや廃棄は随分減らすことができるという。

第2は人材の育成である。第1点との関係では、漫然と同量発注するのではなく、地域の情報等を生かせる人を作っていくことが人材教育の柱であり、店長には事前に予測・計画し、リーダーシップを発揮して売場展開や従業員の意識付けを行うことが期待されている。また、パート・アルバイトを採用するのは店長であり、店長は彼らを正社員と同様に育てていく責任がある、と。

第3はさまざまなバランスをとることである。商品は陳列場所や販売の方法によってある程度コントロールできる。重点商品の力の入れようによって売上と利益はコントロールできる。利益はミックスである。原価以下で売商品もあれば、自社開発商品のように中間マージンを取られない利益商売もある。これらを組み合わせる工夫が不可欠である。人の投入と売上のバランスを取った販売形態も重要である。重点商品の売り上げは店舗の規模とは比例せず、各店の取組方や企画の良し悪しに依存している、と。

第4は問題意識である。どういう問題があり、問題をどう解決するか、店舗としてどう仕掛けていくのかを考え、上司に対して提案する能力である。そのためには、商品や顧客のデータを分析することから始める必要がある、と。

＜店長の意見＞

これらに対して店長自身は概して寡黙であるが、自分たちの役割をよく理解しているように見えた。SVの経験がある店長は、第3のバランスに関して、SV時代に比べて一部に集中せず全体をバランスよく見ることが大事だと述べている。また、店長は担当店舗の営業上の問題がどこにあるのか—客数なのか客単価なのか—をそれぞれ把握していた。ある店長は、売場に大きな変更がないにもかかわらず売上が減少するのであれば、内部に何か問題があるので、早めの対策が必要だ、と語った。

店長が強調するのは、パート・アルバイトとの人間関係である。店長の1人は、パートと直接声を掛け合える関係になって、早めに必要な情報を把握できるように心がけており、相談があれば必ず何らかの行動を起こすようにしている、と語った。別な店長は次のように述べた。店は人で成り立っているが、パート・アルバイトの人間関係は難しい。彼らに気持ちよく1つの目標に向かって働いてもらうことが非常に重要であり、そういう状態にするのが店長の役割である。一丸となった勢いがあるかどうかは売上に大きく影響

する、と。この店長は、かつてチーフ時代の店長から学んだこととして、パートを採用したらすぐに面接して顔と名前を覚え、会社に対して何を考えているか、店長に何を期待しているか聞くようにしている、という。

#### 4.2 変化の影響

かつては、ある程度の規模の店舗であれば、各部門にチーフを含むフルタイム人員が配属され、店舗の主要業務は各部門のチーフが管理していた。フルタイム人員が削減される中で、店舗管理はどう変わったのか。店長によれば、パートの基幹化と店舗を超えた部門管理は進展しているが、限界はある。また、在任期間の短期化に対して、関係者はほぼ異口同音に対応の難しさを指摘する。

##### <発注>

チーフがほとんどいなくなったため、小型店の場合、発注は基本的にパートが行ったものをトレーナーが確認している。店長は基本的に関与しない。ただし、特に切らして欲しくない物については、その旨注意を与える。また、来客に影響を与えそうな要因—運動会等—については事前に情報を集め、パートに伝えている。

ただし、パートは午前中の勤務で午後の売れ行きを判断しなければならない難しさがある。そのため、午後に売れ行きがよいため品切れしても、午後のどの時点で品切れしたかが分からず、いつもと同じ量を発注してしまい、チャンスロスが発生する。このあたりのことをうまく伝えて発注精度を上げていかないと、収益を上げるのは難しい。

##### <見切り>

A社の場合、ある部門の見切りは他部門の売上に影響を与えるため、見切りの最終的権限は店長にある。また、例えば降雨時に客足が鈍ることを予想して、店長主導で判断することもある。とはいえ、通常の場合、基本的な判断を行うのはチーフであり、店長の役割は、本来、チーフ間の調整にあった。チーフが削減された結果、誰がどう判断するかが問題となる。

加工食品と日配については、見切りの基準や販売期限がA社の規定として決められているため、チーフがいなくても特に問題はない。それに対して生鮮については、チーフがいてくれば楽であり、できればほしい、という。確かに店舗ごとにある程度の見切りの基準があり、チーフがいない場合にはトレーナーからある程度の指示があるが、パート・アルバイトは細

かい判断ができない。判断するためには、1日の流れを掴んでいる必要がある。店長も全ては管理できないので、トレーナーからの連絡事項等から重点管理商品を決め、天候や競合店の動き（チラシ等）を考慮してパート・アルバイトに、見切り開始の時間や判断基準を与えている。

##### <販売計画>

まず全般的な状況を見れば、以前は各店のチーフが自分の力量で販売計画を立て、売り切ろうとする一方で、バイヤーが大量に買い付けて各店に割り付けていく「送り込み」がよくあった。現在では各店でどれくらい必要かをなるべく早い時期に集約するようになっている。また、以前はチラシの全商品に対して販売目標があったが、今では日替商品や重点商品にだけ販売目標があり、他は各店に任せる形になっている。販売計画も特定の商品に集中して立てる形に変わってきている。

チーフの削減はここにも影響を与えている。ただし、季節商品や、定番の商品でも月間の取り組みのあるものについては、SVが販売計画をたて、各店への配分や調整を行っているので、店長の負担はそれほど大きくない、という。

##### <在任期間の短期化>

在任期間の短期化は店舗管理に次の影響を与える。第1に、店長の3分の1程度は予算編成後の店舗に配属されるか、予算編成の結果を見届けることなく異動することになる。第2に店長は、短期間のうちに店舗人員と職場の人間関係を築かなければならない。これらに関して、インタビュー対象者のほとんどが、対応の難しさを語った。ここでは代表的な意見として、ある店長の述懐を掲げる。

店舗内だけでなく、地域の行事もあるので店舗外の地域の人々との関係も大事である。本音を言えば3年ぐらい一つの店にいたいと思う。店舗のレベルを引上げる戦略的なことをしようとすると、まず1年いた上で、2年間は必要である。店舗人員の人となりを知るためにもそれなりの期間が必要である。生鮮部門は特に帽子とマスクをしているため、分かりにくい。1年で代えられるのは、いろいろな面で厳しい。

ただし、本報告書作成時点では、店長の在任期間を2ないし3年に延ばす取り組みが進行している。

## 5. 店長に対する業績管理と人事管理

### 5.1 店長の責任



# <業績管理と責任>

業績管理とは、組織の目標を定め、その達成のために必要な意思決定権限を下位の管理者に委譲し、彼等がどのような業績を上げたかを確認し、その評価を行って、次期以降の計画立案や意思決定にフィードバックする経営管理プロセスである。従って、店長の業績を管理するためには、店長が行うべき仕事の範囲、言い換えれば責任の範囲をまず明確にする必要がある。

## <店長の4つの仕事>

スーパーマーケットの店長の仕事は、「ハードウェア」、「商品と売り場」「ヒューマンウェア」、「カスタマー」の管理に大きく分類される。

ハードウェアとは店舗や什器などの資産を指し、店長はこれらハードウェアを維持管理しつつ、活用することで、企業目標の達成や利益などの獲得を目指す。また、環境に応じて、ハードウェアを今後どのような水準で維持するかを検討、立案することも求められる。

次に、商品と商品部門の管理は、ハードウェアを利

用して、仕入れた商品を販売し、売上高・利益に結びつけ、企業の存続と成長を確保するための活動を意味する。たとえば、どんな商品をいつ、どのくらい仕入れ、どこに、どのような棚割で配置して、どのくらいの価格で販売するのか、などについての管理である。

「ヒューマンウェア」の管理とは、店舗で働く人員の管理である。ヒューマンウェアは店舗毎に異なるため、これを適切に管理することが店長に課せられた最大の課題となる。このヒューマンウェアこそが店長にとって最も操作しやすい要素であり、それをコントロールする能力が店舗の業績を左右することになる。

「カスタマー」の管理とは、以上の3要素の結果として、顧客が来店し、店舗が提供する商品等に満足してもらう事である。カスタマー・サティスファクション（CS）を確保する活動がこれに含められ、CSを維持することで、店舗および企業の存続と成長が可能となる。

このように、店長の仕事は、店舗の資産管理、商品

図表5-1 店舗予算案（2005年度、イメージ）

| 科目名     | (7)2003年度<br>実績 | (f)2004年度<br>実績見込 | 予算対比 | 2005年度<br>予算案 | 伸び率 | 予算案策定理由記入欄 |
|---------|-----------------|-------------------|------|---------------|-----|------------|
| 売上高     | ○○○             | ※※※               | xxx  | ...           | ... | <営業収益面>    |
| 荒利益     | xxx             |                   |      |               |     |            |
| テナント売上高 | ▲▲▲             |                   |      |               |     |            |
| その他売上高  |                 |                   |      |               |     |            |
| 営業収益合計  | ◎◎◎             |                   |      |               |     | <販売費面>     |
| 広告宣伝費   |                 |                   |      |               |     |            |
| ...     |                 |                   |      |               |     |            |
| ...     |                 |                   |      |               |     |            |
| 販売費合計   | ◇◇◇             |                   |      |               |     | <人件費面>     |
| 給与及び手当  |                 |                   |      |               |     |            |
| 賞与引当金   | xxx             |                   |      |               |     |            |
| ...     |                 |                   |      |               |     |            |
| 人件費合計   | ※※※             |                   |      |               |     | <一般管理費面>   |
| ...     |                 |                   |      |               |     |            |
| 賃借料     |                 |                   |      |               |     |            |
| 修繕費     |                 |                   |      |               |     |            |
| 租税公課    |                 |                   |      |               |     | <経常利益面>    |
| 減価償却費   |                 |                   |      |               |     |            |
| ...     |                 |                   |      |               |     |            |
| 一般管理費合計 | ○○○             |                   |      |               |     |            |
| 営業利益    | xxx             |                   |      |               |     | <経常利益面>    |
| 営業外収益   | ▲▲▲             |                   |      |               |     |            |
| 本部負担金   |                 |                   |      |               |     |            |
| 投資支払利息  |                 |                   |      |               |     |            |
| 営業外費用合計 | □□□             |                   |      |               |     | <経常利益面>    |
| 経費合計    | ▽▽▽             |                   |      |               |     |            |
| 経常利益    | ◎◎◎             |                   |      |               |     |            |
| ...     |                 |                   |      |               |     |            |

| 各指標   | 昨年  | 見込み | 改善率 | 来期予算 | 改善率 | <その他・外部情報> |
|-------|-----|-----|-----|------|-----|------------|
| 荒利益率  | ○○○ | ※※※ | xxx | ...  | ... | <その他・外部情報> |
| 労働分配率 |     |     |     |      |     |            |
| 経常利益率 |     |     |     |      |     |            |
| ...   |     |     |     |      |     |            |

A社資料より作成

の販売活動、それに必要な人員の管理、そして顧客管理からなる。

## 5.2 店舗予算

### ＜店舗予算とは＞

店舗予算とは、店舗を運営する上で必要となる様々な資源を配分し、その用途を定めると同時に、店舗が達成すべき数値的な目標水準を定めたものである。それは、店舗のパフォーマンスを評価する基準であると同時に、店長をはじめ、管理的な立場にある店舗正社員の人事考課の基準にもなっている。A社の2005年度の店舗予算案の概要が図表5-1である。

### ＜予算項目＞

図表5-1の売上高とは、店舗本体の販売活動から得られる収益である。この売上高と店舗に入っているテナントの売上高が、店舗の収益（営業収益）の主な部分となる。2行目に示されている荒利益とは、売上高から商品の仕入価格（売上原価）を差し引いたものである。荒利益から広告宣伝費のような販売費、人件費、さらに賃借料・租税公課・減価償却費等の一般管理費を控除したものが営業利益である。賃借料以下の、店舗資産から発生するコストも店舗の責任として予算に含まれている。さらに、本社のサポート活動に対する費用である本部負担金（売上高に対して一定の比率で計算）も店舗予算に含まれている。最終的には、経常利益の計画値が明示されている。店舗が（経常）利益の計算単位として位置づけられていることが分かる。

### ＜その他の重要な指標＞

図表5-1の下欄に荒利益率、労働分配率、経常利益率が示されている。荒利益率は荒利益を売上高で割ることによってもとめられ、荒利益を出すために効率よく販売したかどうかを示す指標である。労働分配率は、人件費合計を荒利益で割ることによってもとめられ、店舗がいかに効率的に労務管理を行い、価値を生み出したかを示す指標である。経常利益率は、通常、経常利益を売上高で割ることによってもとめられるが、A社の場合は営業収益合計が分母になっている。店舗の総合的な収益性が高いかどうかを示す指標である。

### ＜売上予算案＞

上の予算項目のうち、売上高に関してはさらに月次の予算案、商品部門別の予算案が作成される。前者の場合、取り上げられる項目は月次の売上及びその対前年度比であり、後者の場合は予算年度の売上及びその対前年度比、荒利額及びその対前年度比、荒利率（荒

利額÷売上）である。

### ＜評価基準＞

店舗及び店長の評価は、店舗の業績管理においても、店長の人事考課においても、前年度実績値を参考にしつつ、実績値と予算数値を比較すること（予算達成度）によって行われている。本社スタッフの話によれば、同規模の店舗であっても、店舗の状況（商圈の世帯数・同業他社店舗等）が全て異なるため、店舗間比較は参考にするとしても、それによる管理は行えない（行わない）という。

## 5.3 予算編成

店舗予算は以下のように編成される。店長は素案として店舗の予算原案を提出するが、予算編成に直接参加することではなく、予算編成会議の結果に従うことになる。

### ＜予算原案の作成＞

予算編成は店長による店舗予算原案の作成から始まる。12月末頃、店長はその年度—3月から2月まで—の担当店舗の実績見込みをもとに、翌年度の店舗予算原案を作成し、所属エリアのAMrに提出する。AMrは、各店舗の予算原案を積み上げ、経済環境、競合店の状況、全社的な目標を織り込んで修正を行い、各店舗に落とし込む。その後、店長からの意見を吸い上げ、再度調整を行って、エリアの予算原案を作成する。本社スタッフによれば、店長は現状に近く、クリアしやすい予算を組む傾向にあるため、AMrはあるべき水準まで目標を引き上げることになる。こうした調整は2度、3度と行われることが普通だという。

### ＜全社・エリア予算の決定＞

AMrは本社の予算編成会議にエリア予算原案を提出する。編成会議では、消費者の行動に影響を与える経済環境を予測し、販売面の数字と仕入れ面の数字の摺り合わせが行われる。その上で全社的な予算と各エリアの予算が決定される。本社スタッフによれば、決定されたエリア予算は予算原案より高くなるのが普通だという。

### ＜店舗予算の決定＞

エリアの予算案と決定予算に差額がある場合、AMrは差額を各店舗に配分する。どう配分するかはAMrと店長が話し合って決める。一律に上乗せすることもある。個別に上乗せ額を決めることもある。いずれにせよ、店舗予算は店長が作成した予算原案より増額となることが多い。

### ＜期中修正＞

予算は必達(必ず達成すべき)目標であるが、店舗・店長の努力ではどうすることも出来ない場合がある。競合店の出店は事前に予測できるケースが多く、予算に織り込むことが多いが、予測できない事象が生じた場合には、実績数値は記録するものの、年度途中で予算を変更することがある（期中修正）。

#### 5.4 店長の権限

4.1 で見たように、店長が店舗管理において果たす役割は大きく、店長自身もその役割を自覚している。ただし、店長は管理される存在でもあり、その活動は一定の制約下に置かれている。

##### <予算による制約>

予算には、収益に関わる項目（たとえば、売上高や営業利益、経常利益）のような、達成すべき目標だけでなく、販売費や人件費といった経費が含まれているので、店舗が展開できる様々な活動のレベルも決まってくる。そのため、予算の枠を超えて販売活動を強化するためには、予算修正や人員の応援等についてエリア管理部と協議する必要がある。店長権限で比較的動かしやすいのは、パート等の人件費である。A 社の場合、店舗で働くパート等の採用・配置は店長に委ねられており、店長は来店顧客数にあわせた人員計画を立てることができる。ただし、いったん増やした人件費を削減することは実際には難しく、店長はパート等の人数や労働時間を変更することには慎重にならざるをえない。

##### <商品の仕入れと価格設定>

店舗の収益の大部分を占めるのは売上高であるが、仕入れの範囲は限定されている。店舗が販売する商品の種類・仕入先・価格などを決めるのは基本的にバイヤーであり、店舗の努力は仕入れの時期や数量の決定をよりの確に行うことに向けられる。これが予算達成の重要な条件となる。

##### <売場作り>

売場作りにおいて、店長は全く自由というわけではない。商品部門別に売上予算があり、各商品部門は店長とともに SV によっても管理されているからである。店長によれば、単一の部門内であっても、商品の並びを変えたい場合には SV の意見を聞く必要があり、複数の部門間で売場面積を変更する場合には、SV を越えて AMr に相談する必要がある。ただし、店舗を任されているのは店長であり、店長の責任で、言えば、だいたい通るといえる。

#### 5.5 店舗業績の管理

##### <月例営業会議>

A 社の販売活動の節目になるのは、月 1 度の営業会議である。まず全社会議が開かれ、その後エリア会議が行われる。全社会議には社長以下、営業本部スタッフ（AMr, SV, バイヤー）、店長が出席する。これらの会議では販売・人事関係の重要事項の説明・伝達が行われ、個々の店舗の業績が問題にされることは少ない。エリア会議は各店の成功事例の発表や希望商品の提案が中心になるという。

##### <日常的・個別的管理>

店舗業績の管理は日常的かつ個別に行われる。AMr はエリア内の店舗を月 2 回程度訪れ、店舗の業績について店長と話し合い、問題があれば注意を与える。問題のある店舗では、両者の協議はより頻繁に行われる。SV も、担当する部門で問題のある店舗を訪問し、店長、チーフと面談する。その基礎となるのは、コンピュータ管理された各店舗・部門の業績である。売上については毎日、利益については毎週数値が出る。これらの業績は予算達成率順に見ることができるため、問題のある店舗・部門を発見するのは、それほど難しくもないという。

#### 5.6 人事処遇制度

##### <成果主義的管理>

A 社のかつての人事処遇制度は年功的な性格が強かったが、A 社は 2000 年代の初めに、年功的要素を排除し、成果主義的管理を強める改革を行った。この改革によって、管理層については、その給与（貢献給）は貢献グレード一本で決まるようになった。

##### <貢献グレード>

貢献グレードとは、職務の価値ではなく、発揮された仕事の価値を示すものであり、ポスト自体の責任の大きさに加えてポストに就いている人の貢献への期待を含んだものである。そのため、職務給が仕事の価値と 1 対 1 の関係にあるのに対して、貢献グレードは仕事の価値を基準としつつ、仕事に就いている人への評価も含むことになる。店長は、店舗の規模と規模ごとの営業収益予算に従って複数のグレードに分類された。貢献給の基準額はこのグレードによって決まり、人事考課によって上下数段階の幅で変動することとなった。

##### <柔軟な成果主義>

シングルレートの職務給の場合、人事異動の結果として給与が下がるケースがあり、そのような場合、人事異動を当事者に納得させるのは難しい。それに対し

て貢献グレード制度では数段階の幅があるため、人事異動がやりやすくなる。また、この幅を設けることにより、職能資格制度のような積上方式ではなく洗替方式で社員の能力と努力を評価することが可能となった。

## 5.7 店長の人事考課

店長に対して行われる人事考課では主に業績が評価されるが、財務的業績が最も重視されるのは賞与であり、これに給与、昇進が続いている。

### <賞与>

賞与の人事考課は年 2 回行われる。店長の場合は AMr が面接の上、一次考課を行う。二次考課者は営業本部長である。人事考課は、評価項目ごとに評価点をつけ、ウェイトを付けて考課点を計算する。財務的指標（数値実績考課）に関しては、毎月の予算に対する達成度から自動的に評価点が決まる。ウェイトが特に高いのは経常利益と労働分配率であり、営業収益、直営荒利益等がそれに続く。非財務的指標（行動実績考課）ではまず本人が自己評価を行い、それをもとに AMr が評価点をつける。財務的指標と非財務的指標で考課点の比重が高いのは前者である。

### <給与>

給与の場合、人事考課は年 1 回行われ、考課者は賞与と同じである。評価にあたっては、業績だけでなく、職務遂行評価や目標管理評価が行われるため、賞与よりも非財務的な要素の比重が高くなる。

### <昇進>

本社スタッフによれば、昇進は予算達成度の影響を受けるが、賞与や給与よりも非財務的な業績、能力―「指導力」や「クレーム処理能力」、「コミュニケーション能力」、「判断力」、これらを包括するものとしての「人間力」ないし「本当の力」―が重視されるという。

## 6. 店長の意識

店長は以上のような業績管理と人事考課を概ね肯定的に捉え、受け入れているが、労働条件に対してはある程度の不満が存在する。以下は店長に対して行ったアンケート調査の結果である。

### 6.1 財務的指標と人事考課

図表 6-1 に示しているように、人事考課でどのような財務的指標が重視されているかについて、店長の認識は正確である。AMr と面接の上で人事考課が行われているためであろう。

図表6-1 人事考課で重視される財務的指標

| 順位  | 売上高 | 荒利益率 | 営業利益 | 経常利益 | 労働分配率 | その他 |
|-----|-----|------|------|------|-------|-----|
| 第一位 | 6   | 1    | 2    | 106  | 1     | 0   |
| 第二位 | 29  | 14   | 13   | 5    | 55    | 0   |
| 第三位 | 36  | 24   | 12   | 4    | 34    | 3   |

店長アンケートより作成

## 6.2 予算達成度と人事考課

### <予算達成度と賞与>

予算達成度と賞与の関係については、図表 6-2a に示しているように、ほとんどの店長は予算達成度が賞与に反映していると感じており、反映していると感じる店長ほど、賞与は客観的な公式ルールで決定されたと感じている。また、図表 6-2b に示しているように、ほとんどの店長は、予算達成度の賞与への反映度は現状のままでよいと考えている。そして、予算達成度が賞与に反映していないと感じる店長ほど、賞与により反映させて欲しいと思っている。

図表6-2a 予算達成度と賞与の関係(1)

| 予算達成度の賞与への反映 | 賞与の決定方法 |     |     |     |
|--------------|---------|-----|-----|-----|
|              | 主観的     | 中程度 | 客観的 | 計   |
| 反映しない        | 1       | 1   | 1   | 3   |
| 中程度          | 1       | 25  | 11  | 37  |
| 強く反映         | 1       | 18  | 57  | 76  |
| 計            | 3       | 44  | 69  | 116 |

図表6-2b 予算達成度と賞与の関係(2)

| 予算達成度の賞与への反映 | 賞与への反映度に対する希望 |       |       | 計   |
|--------------|---------------|-------|-------|-----|
|              | 反映させない        | 現状でよい | 反映させる |     |
| 反映しない        | 0             | 0     | 3     | 3   |
| 中程度          | 2             | 28    | 6     | 36  |
| 強く反映         | 7             | 65    | 4     | 76  |
| 計            | 9             | 93    | 13    | 115 |

店長アンケートより作成

### <予算達成度と給与>

予算達成度と給与の関係については、図表 6-3a に示しているように、予算達成度が給与に強く反映していると感じる店長は少ない。ただし、反映していると感じる店長ほど、給与は客観的な公式ルールにもとづいて決まると感じている。また、図表 6-3b に示しているように、ほとんどの店長は予算達成度の給与への反映度は現状のままでよいと考えている。そして、給与の

場合には賞与と異なり、予算達成度が給与に反映していないと感じる店長が、反映度の強化を希望するという関係は確認できない。給与は生活の原資であり、不確定な業績によって変動することを望まない、という意向が表れているのであろう。

図表6-3a 予算達成度と給与の関係(1)

| 予算達成度の給与への反映 | 給与の決定方法 |     |     |     |
|--------------|---------|-----|-----|-----|
|              | 主観的     | 中程度 | 客観的 | 計   |
| 反映しない        | 4       | 7   | 6   | 17  |
| 中程度          | 1       | 60  | 18  | 79  |
| 強く反映         | 0       | 1   | 19  | 20  |
| 計            | 5       | 68  | 43  | 116 |

図表6-3b 予算達成度と給与の関係(2)

| 予算達成度の給与への反映 | 給与への反映度に対する希望 |       |       | 計   |
|--------------|---------------|-------|-------|-----|
|              | 反映させない        | 現状でよい | 反映させる |     |
| 反映しない        | 1             | 13    | 3     | 17  |
| 中程度          | 3             | 67    | 9     | 79  |
| 強く反映         | 2             | 18    | 0     | 20  |
| 計            | 6             | 98    | 12    | 116 |

店長アンケートより作成

#### ＜昇進と財務的・非財務的業績＞

ほとんどの店長は、財務的業績が昇進に影響を与えていると感じている。「強い影響」は32.2%、「中程度」は63.5%、「影響しない」は4.3%であった。影響を与えていると感じる財務的指標は、経常利益が最も多く、売上高、営業利益が続いている。非財務的業績の影響についても同様であるが、その度合いはやや小さい。「強い影響」は14.6%、「中程度」は76.7%、「影響しない」は8.7%であった。さらに財務・非財務的業績が昇進に与える影響のあり方については、「現状でよい」が87.9%、「反映させる」と「反映させない」がそれぞれ6.0%であり、大多数の店長は現状のままでよいと考えている。

### 6.3 予算編成

予算は店舗と店長を評価するさいの基準になるが、店長が予算編成会議に直接参加することはない。そこで、店長に予算編成会議への参加意欲を質問したところ、参加意欲がある程度存在することが分かった。「参加を希望する」は28.7%、「どちらともいえない」は62.6%、「参加を希望しない」は8.7%だった。予算編成時の店舗予算原案の取り扱いを図表6-4に示している。店長によれば、店舗予算原案は修正されることが多く、修正の内容も詳細であり、増額の場合が多い。

図表6-4 店舗予算原案の取り扱い

| 修正の有無 |     | 修正の内容 |     | 増額の有無 |     |
|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| 全くない  | 0   | 大まか   | 17  | 全くない  | 1   |
| 中程度   | 16  | 中程度   | 60  | 中程度   | 17  |
| 多い    | 100 | 詳細    | 38  | 多い    | 98  |
| 計     | 116 | 計     | 115 | 計     | 116 |

店長アンケートより作成

## 6.4 労働条件

### ＜労働条件＞

労働条件に関しては、店長の間にある程度の不満が存在する。図表6-5に示しているように、「中程度」の店長が多いが、「不満」の店長が3分の1ほどいる。満足度と店舗規模の間にはっきりとした関係は見られなかったが、図表6-5から、店長経験の長い方が不満の割合が低いことは確認できる。自由回答から得られた不満は、労働時間の長さに対するものが大半であった。ベテランの店長が経験の蓄積によって効率的な店舗管理を行うのに対して、経験の浅い店長は、フルタイム人員の削減から発生する問題に対して、対応に時間がかかるのかもしれない。なお、自由回答に、給与に対する不満はほとんど見られなかった。

図表6-5 店長経験の長さや労働条件満足度

| 店長経験年数 | 労働条件満足度 |     |    | 計   |
|--------|---------|-----|----|-----|
|        | 不満      | 中程度 | 満足 |     |
| ～10    | 30      | 38  | 0  | 68  |
| 11～    | 9       | 30  | 3  | 42  |
| 計      | 39      | 68  | 3  | 110 |

店長アンケートより作成

## 7. 店長の能力とキャリア

### 7.1 店長の能力

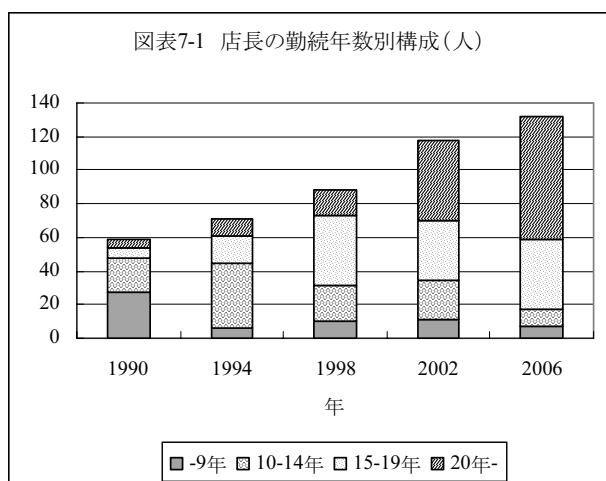
4.1で見た店長の役割から、店長には次のような基本的能力が求められていることが分かる。すなわち、常に問題意識を持ち、データを集め、分析する能力、部下についてもそのように育てる能力、上司に対して積極的に提案する能力である。また、複数の部門・事項をバランスよく見る能力や、パートとの円滑な人間関係を形成する対人能力である。

フルタイム人員の削減とパート化の進行によって、全体をバランスよく見る能力や対人能力はますます重要となっている。さらに、それらのことをより短い期間で行う能力も問われている。

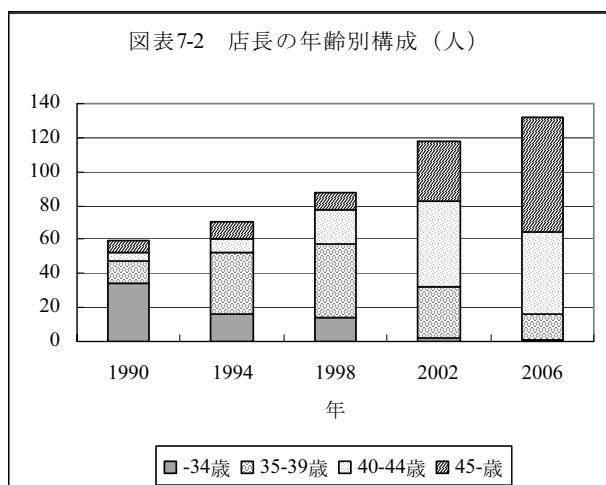
では、店長に求められる能力の増大に対して、能力形成のプロセス—キャリア—はどう応えてきたのだろうか。

## 7.2 ベテラン店長の増加

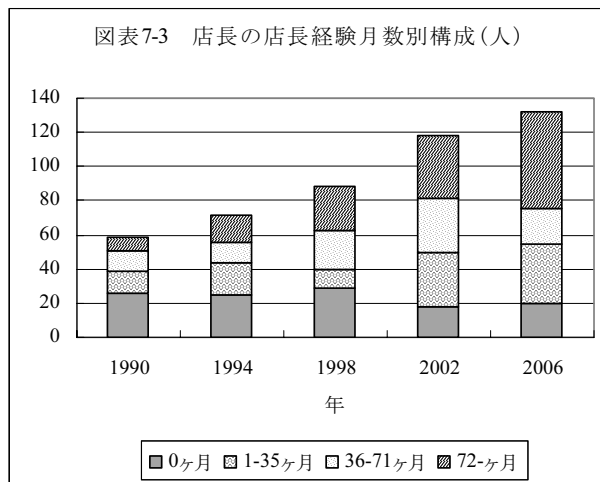
最も重要なことは、店長に初めて任命される時期—初任時期—が遅くなり、ベテラン店長が多くなったことである。1989年から2006年までの期間を6年ごとに3つに区分し、それぞれの時期について、初めて店長になった時の勤続年数を調べると、勤続14年末満層の割合は93%から70%を経て、28%に低下する。年齢も同様であり、40歳未満層の割合は、92%から65%を経て、32%に低下する。また、図表7-1、図表7-2、図表7-3に示しているように、勤続年数、年齢、店長としての経験月数の長い店長が多くなった。こうした変化は、A社正社員の勤続・年齢構成が高くなったことに基づいている。



人事データより作成。



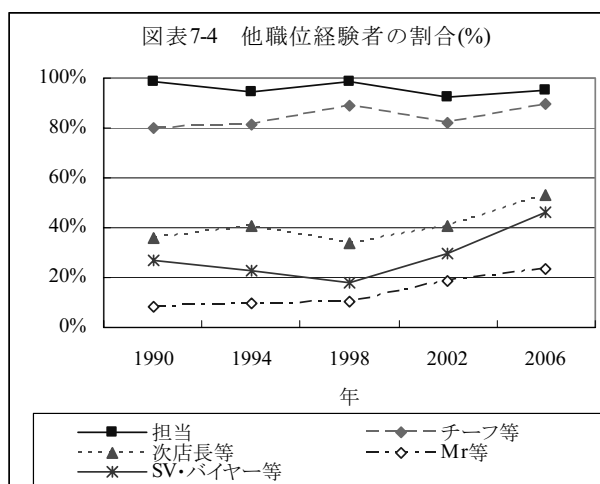
人事データより作成。



人事データより作成。現職任期の経験月数は含まない。

## 7.3 経験職位の豊富化

ベテランの店長が多くなるにつれて、店長になるまでに経験した職位も豊富化する。図表7-4に示しているように、担当、チーフ等（チーフ代行とトレーナーを含む）を経験した者の割合はほとんど変わらないが、2002年以降、次店長等—副店長、店長代行、次長、SMr—、Mr等、SV・バイヤー等の経験者が増えてくる。これらのうち、次店長等やMr等は店長に至るステップの一段階と見なされており、SV・バイヤー等の経験は店長になってから大変役に立つという。また、職種が変わること、上司が替わることは経験上有益であるという。

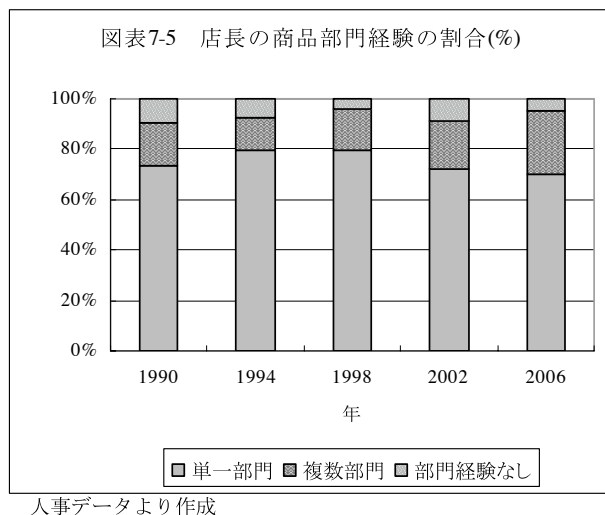


人事データより作成

## 7.4 部門経験の拡大

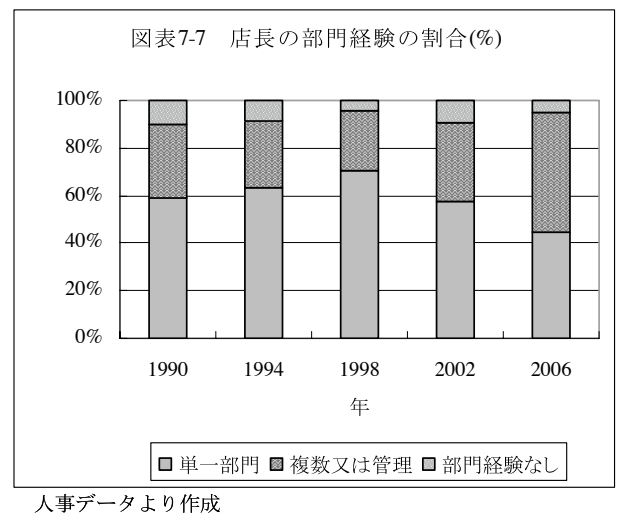
＜商品部門別キャリア＞

ベテラン店長が多くなり、経験した職位が豊富化したことは、店長の管理能力を高めたはずであるが、なお問題になるのは、A社正社員のキャリアが基本的に商品部門別であることだ。図表7-5に示しているように、ほとんどの店長（約8割）は1つの商品部門しか経験していない。確かに時期が下るにつれ、複数の商品部門を経験した店長は増えるが、それでも現在の店長の4分の3は、1つの商品部門しか経験していない。特に問題になるのは生鮮食品であるが、図表7-6に示しているように、複数部門経験者でも生鮮食品を担当した者は決して多くない。それゆえ、ほぼ単一の商品部門しか経験していない店長が、どのように部門担当者とりわけチーフの削減に対応してきたのが問題となる。



は管理部門担当であり、次店長等のかなりの部分も同様である。

店長については、店長としての経験が長くなるにつれて、自分の経験部門以外の知識が身についてくるという。次店長等についても同様であろう。店長としての経験が伸びていることはすでに見たので、店長以外の管理部門経験と商品部門経験を組み合わせて示すと図表7-7のようになる。2002年までは、1つの商品部門の経験しかない店長が多いが、2006年を見れば、複数の商品部門か管理部門の経験がある店長が過半を占めるようになる。管理部門を担当した時の職位を調べると、大部分は次店長等を構成する職位である。



図表7-6 複数部門経験店長の経験部門 (人)

| 部門 | 年    |      |      |      |      |
|----|------|------|------|------|------|
|    | 1990 | 1994 | 1998 | 2002 | 2006 |
| 青果 | 2    | 3    | 2    | 3    | 4    |
| 畜産 | 0    | 0    | 0    | 1    | 4    |
| 鮮魚 | 3    | 1    | 4    | 4    | 6    |
| 惣菜 | 1    | 2    | 2    | 3    | 1    |
| 日配 | 4    | 4    | 4    | 10   | 11   |
| 加工 | 4    | 5    | 7    | 13   | 12   |
| 衣料 | 2    | 1    | 2    | 1    | 7    |
| 住居 | 2    | 1    | 2    | 4    | 12   |
| 食品 | 5    | 3    | 7    | 15   | 16   |
| 計  | 23   | 20   | 30   | 54   | 73   |

人事データより作成。部門間の重複を含む。

#### ＜管理部門の経験＞

この点で注目すべきは管理部門の経験である。店長

## 8. 今後の取り組み

本報告の論点と資料をさらに精査し、研究成果を論文、著書として出版したい。

### 参考文献

- 石田光男『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』、ミネルヴァ書房、2003年。
- 石田光男「ホワイトカラー労働研究の方法と課題」、同志社大学社会学会『評論・社会科学』、第80号、2006年。
- 小野晶子「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」、『日本労働研究雑誌』、498号、2001年。
- 小池和男（編著）『現代の人材形成—能力開発をさぐる—』、ミネルヴァ書房、1986年。
- 小池和男（編）『大卒ホワイトカラーの人材開発』、東洋経済新報社、1991年。



小池和男・猪木武徳（編著）『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較—』，東洋経済新報社，2002 年。

佐々木信幸・白部和孝・鈴木邦雄『スーパーマーケット店長の教科書：食品商業2000年5月臨時増刊号』，商業界，2000 年。

佐藤厚『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム—』，日本労働研究機構，2001年。

佐藤博樹・鎌田彰仁（編著）『店長の仕事—競争力を生み出す人材活用—』，中央経済社，2000 年。

佐野嘉秀「パート労働の職域と労使関係—百貨店 A 社の事例」，『日本労働研究雑誌』，481 号，2000 年。

社会政策学会（編）『社会政策学会年報第 39 集 現代日本のホワイトカラー』，御茶の水書房，1995 年。

食品商業編集部『スーパーマーケットチーフの教科書：食品商業2001年5月臨時増刊号』，商業界，2001年。

中村圭介・石田光男（編）『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』，東洋経済新報社，2005年。

中村恵「技能という視点からみたパートタイム労働問題」，『神戸学院経済論集』，37 卷 3・4 号，2006 年（1989 年初出）。

本田一成「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」，日本労働研究機構『研究紀要』，6 号，1993 年。

本田一成『チェーンストアの人材開発—日本と西欧—』，千倉書房，2002 年。

本田一成『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係—』，白桃書房，2007 年。

三山雅子「パートタイマー戦力化と企業内教育」，『日本労働研究雑誌』，377 号，1991 年。

八代充史『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析—』，日本労働研究機構，1995 年。

脇坂明「パートタイマーの基幹労働化について」，社会政策学会（編）『社会政策学会誌第 9 号 雇用関係の変貌』，2003 年。